

Tadeusz Borys

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

WPROWADZENIE DO PROBLEMATYKI ZARZĄDZANIA PERSONELEM

1. Kilka uwag semantycznych

Zarządzanie personelem organizacji jako jedna z dziedzin zarządzania ma niezwykle bogatą, wielowątkową literaturę przedmiotu. Ma ona nie tylko zawansowane podstawy teoretyczne, ale także szkoleniowe, a także trudny do oszacowania zasób obserwacji praktycznych. Dziedzina ta – najczęściej określana zarządzaniem personelem¹ – ma też inne zbliżone w swej treści nazwy, takie m.in. jak:

- zarządzanie kadrami,
- zarządzanie zasobami ludzkimi lub zasobami pracy,
- zarządzanie potencjałem społecznym,
- zarządzanie kapitałem ludzkim,
- zarządzaniem polityką personalną/kadrową,
- zarządzanie pracownikami i realizowaną względem nich funkcją personalną itp.

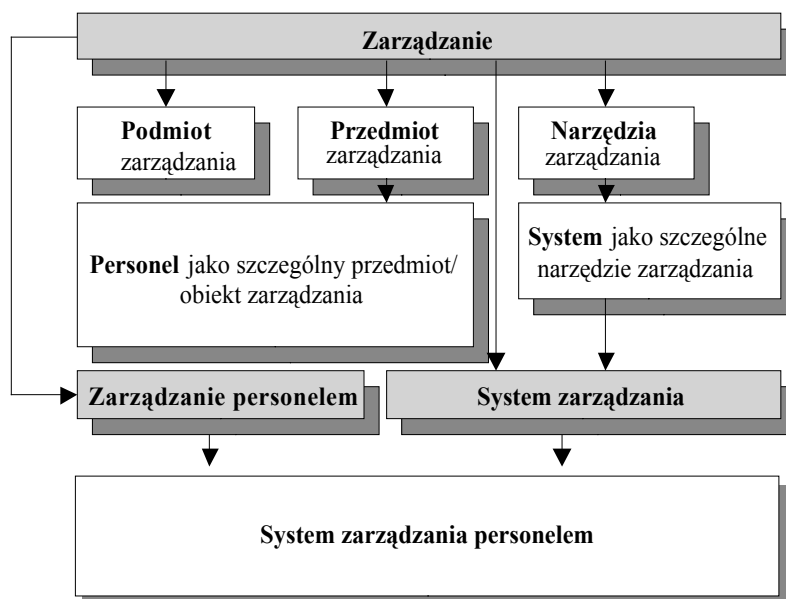
Mimo tej wielości nazw tej dziedziny wiedzy i działalności praktycznej nie ma większych wątpliwości, że ogólna istota zarządzania personelem i tworzone na tej podstawie pojęcia pochodne (np. system zarządzania personelem) wynikają wprost z takich „rdzeniowych” kategorii, jak: zarządzanie, system, system zarządzania oraz personel (kadry, zasoby ludzkie, kapitał ludzki itp.) jako szczególnego przedmiotu zarządzania. Powiązania pojęć „rdzeniowych” przedstawia rys. 1.

Na podstawie wielu definicji **zarządzania** można przyjąć, że jest to zbiór działań związanych z przepływem informacji i podejmowaniem decyzji w procesach diagnozowania, planowania, realizacji i kontroli [3, s. 15], czyli w procesach wykonywania **funkcji zarządzania**². Spotykane w literaturze specyfikacje tych funkcji nie zawsze są w pełni zgodne. Najczęściej w **zarządzaniu personelem** wymienia się następujące cztery funkcje: planowanie, organizowanie, przewodzenie i kontrolowanie w odniesieniu do kadr organizacji. Można też zastosować inne konwencje definio-

¹ Na polskim rynku czasopism zarządzaniu personelem poświęcony jest w całości miesięcznik „Personel i Zarządzanie”.

² W literaturze zbiór tych funkcji definiuje się także jako: planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie (por. [8, s. 156]).

wania zarządzaniu personelem, np. jako realizację tych aspektów ogólnej funkcji zarządzania, które dotyczą opracowania, wdrożenia i realizacji polityki personalnej (kadrowej) organizacji, lub jako realizację względem pracowników organizacji funkcji personalnej bądź też jako ogół działań umożliwiających ludziom pracującym i zatrudniającym ich organizacjom uzgodnienia w obszarze spraw pracowniczych [10, s. 9, 14-15, 25-27]. Ciekawa jest też definicja utożsamiająca zarządzanie personelem ze zbiorem ukierunkowanych na osiągnięcie celów organizacji i zaspokajanie potrzeb rozwojowych pracowników działań związanych z ludźmi/pracownikami [11, s. 1]. Zarządzanie personelem jest więc jednym (ale o wyjątkowym znaczeniu) z **obszarów (sfer) zarządzania organizacją**.



Rys. 1. Zarządzanie, system, system zarządzania i personel

Źródło: opracowanie własne; por. [9].

Przy określaniu **systemu zarządzania personelem** – podobnie jak w każdym innym dziedzinowym systemie zarządzania (np. zarządzaniu środowiskowym) – należy zdefiniować: podmiot, przedmiot oraz instrumenty i metody (ogólniej: narzędzia) zarządzania, czyli należy opowiedzieć na trzy podstawowe pytania:

1) kto zarządza – jest to pytanie o **podmiot zarządzania** (zarządzającego)³, czyli o podejmującego działania związane z przepływem informacji i decyzjami w procesach planowania, organizowania, przewodzenia i kontrolowania w odniesieniu do kadr organizacji; może to być osoba, grupa ludzi lub organizacja posiadająca uprawnienia zarządcze;

³ Nazywany też organizatorem procesu zarządzania lub systemem/podsystemem zarządzającym.

2) czym zarządza – jest to pytanie o **przedmiot (obiekt) zarządzania**⁴, którym jest personel organizacji [8]; w odpowiedzi na to pytanie pojawia się pewna – dość często podkreślana w literaturze przedmiotu [11, s. 2] – dwoistość: ludzie są w tym obszarze zarządzania organizacją, są jednocześnie przedmiotem oddziaływania zarządczego, a także podmiotami sprawczymi kształtującymi zespoły pracownicze pod względem cech zarówno ilościowych, jak i jakościowych, zaangażowania, motywacji i uzyskanych wyników [11, s. 2];

3) jak zarządza – to pytanie z kolei dotyczy stosowanych **narzędzi zarządzania**, czyli metodyki realizacji wszystkich funkcji zarządzania personelem, w tym m.in. wyboru konkretnej koncepcji tego zarządzania (modelu, systemu, stylu itp.).

Te trzy elementy definiujące istotę systemu zarządzania personelem określają jednocześnie trzy aspekty zbioru działań generujących to zarządzanie: *funkcjonalne* jako czynności i decyzje układające się w pewne sekwencje procesów, *instytucjonalne* jako struktury podmiotów realizujących funkcję personalną i *instrumentalne* – określające rodzaje narzędzi służące osiągnięciu celów polityki personalnej.

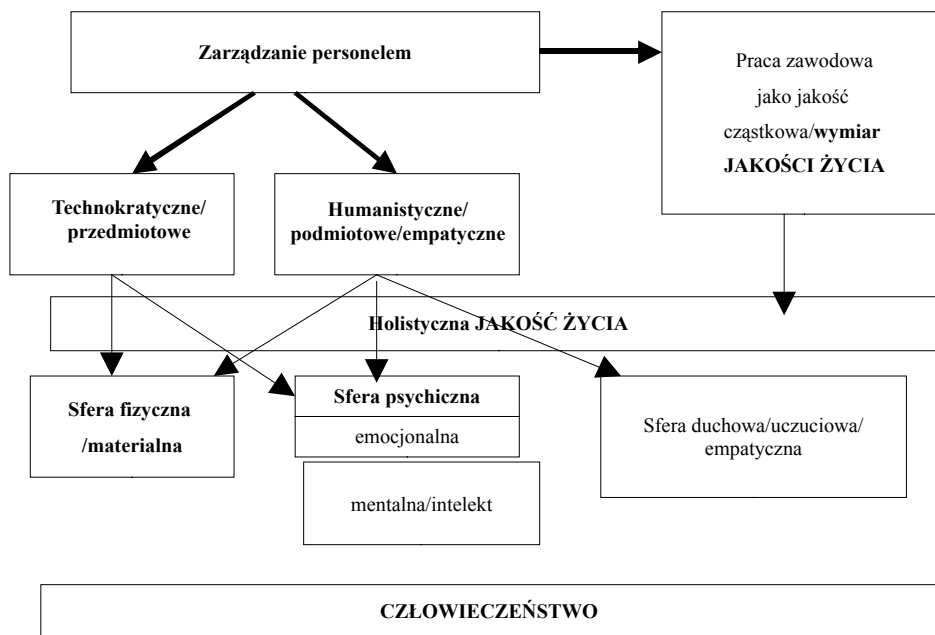
2. O aksjologii zarządzania personelem

Praca zawodowa to jeden z najważniejszych wymiarów jakości życia człowieka – nie można jej znaczenia przewartościować, ale także nie można go nie docenić. Przyjęty model czy styl zarządzania personelem ma decydujący wpływ na poziom realizacji tego wymiaru, a także – co jest oczywiste – na inne wymiary jakości życia, np. życie rodzinne, ilość i jakość czasu wolnego, zdrowie fizyczne i psychiczne itp. Ogólny wyraz powiązań modelu i stylu zarządzania personelem z jakością życia przedstawia rys. 2.

Wyróżniony na rys. 2 podział zarządzania personelem na zarządzanie **technokratyczne i humanistyczne/empatyczne** to celowo założone uproszczenie występujących tendencji w tym obszarze zarządzania.

Podejście pierwsze oparte na egocentrycznym systemie wartości to przedmiotowe traktowanie personelu nawiązujące przede wszystkim do tradycyjnych modeli realizacji funkcji personalnej w organizacji odnoszących się do tzw. szkoły naukowej zarządzania Taylora, Adameckiego czy kierunku administracyjnego. Podstawowym odniesieniem jest tu sfera fizyczno-materialna człowieka i jego sfera emocjonalna oraz w pewnym stopniu mentalna (rozumowa), a zatem systemowo odwołująca się tylko do wybiórczych sfer człowieczeństwa i traktująca pracownika w sposób technokratyczny jako element („trybik”) „maszyny” nazywanej organizacją. Kluczowe kategorie w tym podejściu do zarządzania personelem to podział i wydajność pracy, dyscyplina i posłuszeństwo w pracy, fizyczno-materialne warunki pracy, finansowe

⁴ Nazywany też systemem/podsystemem zarządzanym.



Rys. 2. Zarządzenie personelem a jakość życia

Źródło: opracowanie własne; por. też [4].

wynagrodzenie oraz stosowanie wyłącznie „twardych” (finansowych) instrumentów motywowania pracowników. W systemie tym praktyki mobbingowe nie są rzadkością, podobnie jak „tresura” personelu. Tradycyjne modele realizacji funkcji personalnej mają też swój niekwestionowany dorobek polegający przede wszystkim na określeniu „pewnych zasad i wytycznych dotyczących warunków i racjonalizacji (podziału) pracy, doboru, współpracy i wynagradzania pracowników, specjalizacji i oddzielenia funkcji kierowniczych od wykonawczych” [11, s. 4]. Modele te, traktując przedmiotowo pracowników, nawiązują więc w swej istocie do założeń teorii X. Wydaje się, że takie podejście – okaleczające bogactwo człowieczeństwa pracowników organizacji – powinno jak najszybciej przejść do historii zarządzania personelem [2].

Podejście drugie – humanistyczne (nazywane też podejściem socjologicznym czy psychospołecznym) – odwołuje się do wszystkich trzech sfer jakości życia człowieka: fizyczno-materialnej, psychicznej i duchowej (uczuciowej), a w sensie realizacyjnym umożliwia – również w pracy zawodowej – holistyczny rozwój człowieka w jego zawodowej roli pracownika organizacji. Jest to podejście oparte na „ponadegocentrycznych” systemach wartości (antropocentrycznym i wyżej). Wykorzystuje ono, prócz „twardych”, także „miękkie” (szacunek, zaufanie itp.) metody motywowania pracownika, nawiązuje do coraz poważniejszego dorobku różnych

współczesnych nurtów w zarządzaniu personelem, a przede wszystkim do nurtów i teorii: szkoły behawioralnej – jawnie odwołującej się do potrzeby uwzględnienia w zarządzaniu personelem sfery duchowej, uwidocznionej m.in. w wykorzystaniu praktycznym teorii stosunków międzyludzkich, *teorii Y* Mc Gregora, a także *teorii Z* odwołującej się do bogactwa natury ludzkiej (np. według Ouchiego) – bogactwa cech człowieczeństwa.

Oczywistym efektem takiego podejścia jest przebudowa organizacji i realizowanej w niej funkcji personalnej w kierunku humanizowania stosunków pracy (relacji przełożony–podwładny, sposobów komunikacji międzypersonalnej, stylu kierowania, zakresów samodzielności i samokontroli, minimalizacji monotonii pracy, bezkonfliktowego łączenia holistycznego rozwoju pracowników z rozwojem i celami organizacji itp.). Bardzo obiecującym kierunkiem w ramach tego podejścia do zarządzania personelem jest inwestowanie w wartości aksjologiczne organizacji i zatrudnionych w tej organizacji pracowników – w wartości zlokalizowane w dwóch sferach jakości życia człowieka: w sferze psychicznej/kapitale psychicznym oraz w sferze duchowej/kapitale duchowym. Szczególnie pozytywne jest traktowanie **kapitału duchowego**⁵ jako nowego paradygmatu w zarządzaniu ludźmi w organizacji, paradygmatu ukierunkowanego na system wartości, na rozwój aksjologiczny człowieka.

Jest to chyba jedno z największych wyzwań nie tylko na poziomie zarządzania personelem, ale także na poziomie globalnego wyzwania cywilizacyjnego [5; 6]. Należy podkreślić, że podjęcie tego wyzwania przyczyniłoby się do wzmocnienia praktycznej realizacji *Deklaracji z Johannesburga ze Szczytu Ziemi* w roku 2002, w której zawarte jest zobowiązanie do budowy sprawiedliwej, opiekuńczej i empatycznej społeczności światowej przez zmianę podejścia do wszystkich filarów obecnej cywilizacji: gospodarczego, społecznego, oraz do środowiska i rezygnacji z realizacji w praktyce hybrydowej koncepcji rozwoju zawierającej elementy sprzecznych ze sobą paradygmatów, także paradygmatów/wzorców zarządzania personelem [1].

3. O identyfikacji problemowej zarządzania personelem

Zarządzanie personelem to obecnie jedna z najszybciej rozwijających się dziedzin (poddyscyplin) nauk o zarządzaniu o wybitnie interdyscyplinarnym charakterze. Ten charakter jest konsekwencją przedmiotu zainteresowania tej dziedziny naukowej, którym są ludzie występujący w roli zawodowej pracowników organizacji.

Interdyscyplinarność generuje bardzo obszerny i ciągle się powiększający obszar problemowy zarządzania personelem. Podjęta w dalszej części artykułu próba iden-

⁵ Obszerna charakterystyka tego nurtu przedstawiona jest w niniejszej publikacji w artykule Z. Zymonik pt. *Kapitał duchowy w doskonaleniu zarządzania przedsiębiorstwem*.

tyfikacji tych problemów nie jest z pewnością wyczerpująca. Porządkuje jednak znaczny zakres tematów związanych z zarządzaniem personelem.

Wydaje się, że do najczęściej podejmowanych problemów tworzących zakres badawczy dziedziny *zarządzanie personelem* należą:

- koncepcje, modele i style zarządzania personelem,
- metody i techniki zarządzania personelem,
- cele i funkcje zarządzania personelem,
- problemy planowania realizacji funkcji personalnej,
- problemy organizowania realizacji funkcji personalnej,
- problemy przewodzenia/przywódstwa w zarządzaniu personelem,
- problemy kontrolowania realizacji funkcji personalnej,
- problemy rozwoju kapitału ludzkiego,
- aspekty prawne zarządzania personelem,
- aspekty psychologiczne, socjologiczne i etyczne zarządzania personelem,
- aspekty benchmarkingowe w zarządzaniu personelem,
- aspekty kulturowe zarządzania personelem (w powiązaniu z kulturą organizacyjną),
- dobre praktyki w zarządzaniu personelem,
- problemy kompetencji i niekompetencji w zarządzaniu personelem,
- strategiczne zarządzanie personelem (strategia i budowa kadry organizacji itp.),
- pracownik jako klient wewnętrzny organizacji,
- systemy motywacji pracowników (systemy oceniania i wynagradzania, motywacja pracowników w działaniach na rzecz doskonalenia organizacji itp.),
- problemy naboru/pozyskiwania pracowników oraz redukcji i selekcji pracowników (w tym: odejścia pracowników z organizacji),
- problemy stosunków i warunków pracy,
- problemy doradztwa zawodowego i szkolenia pracowników,
- problemy komunikacji międzypersonalnej i systemów informacji personalnej,
- problemy kierowania zespołami (w tym zespołami zadaniowymi),
- zarządzanie wiedzą – pracownikami wiedzy, zarządzanie talentami/pracownikami o wybitnym potencjale,
- zarządzanie pełnością i długością zatrudnienia,
- zarządzanie personelem w sformalizowanych systemach zarządzania.

4. Wnioski

Zarządzanie personelem organizacji jako jedna z dziedzin zarządzania ma niezwykle bogatą, wielowątkową literaturę przedmiotu. Ma ono poważnie już zaawansowane podstawy zarówno teoretyczne, jak i szkoleniowe, a także trudny do oszacowania zasób obserwacji praktycznych. Zarządzanie personelem to zbiór działań związanych z ludźmi/pracownikami, ukierunkowanych na osiągnięcie celów or-

ganizacji i zaspokajanie potrzeb rozwojowych pracowników, zarządzanie to jest więc jednym z najważniejszych obszarów zarządzania organizacją.

Praca zawodowa to jeden z najistotniejszych wymiarów jakości życia człowieka. Przyjęty model czy styl zarządzania personelem ma decydujący wpływ na poziom realizacji tego wymiaru, a także na inne wymiary jakości życia.

Przyjęty podział zarządzania personelem na zarządzanie technokratyczne i humanistyczne/empatyczne jest przydatny do wyłonienia głównych tendencji w tym obszarze zarządzania. Podejście technokratyczne redukujące bogactwo człowieczeństwa pracowników organizacji powinno jak najszybciej przejść do historii zarządzania personelem. Podejście humanistyczne/empatyczne to jedno z największych wyzwań nie tylko na poziomie zarządzania personelem, ale także na poziomie globalnego wyzwania cywilizacyjnego.

Interdyscyplinarność dziedziny zarządzania personelem generuje bardzo obszerny i nieustannie się powiększający obszar problemowy. Podjęta w artykule próba identyfikacji tych problemów nie jest z pewnością wyczerpująca, porządkuje jednak znaczny zakres tematów związanych z zarządzaniem personelem.

Literatura

- [1] Borys T., *Wskaźniki zrównoważonego rozwoju*, Wydawnictwo Ekonomia i Środowisko, Białystok-Warszawa 2005.
- [2] Hannaway C., Hunt G., *Umiejętności menedżerskie*, Kopia, Warszawa 1994.
- [3] *Jak opracować raport środowiskowy?*, red. T. Borys, P. Rogala, Fundacja Karkonoska, Jelenia Góra 2002.
- [4] *Jakość życia na poziomie lokalnym – ujęcie wskaźnikowe*, red. T. Borys, P. Rogala, UNDP, Warszawa 2008.
- [5] Jankowska Z., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Wyzwanie XXI wieku*, Warszawa 2000.
- [6] Mazzarella D.J., *Sztuka obserwacji, czyli jak poznać prawdę o drugim człowieku*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2000.
- [7] Penc J., *Decyzje w zarządzaniu*, wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1995.
- [8] Sudoł S., *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Teorie i praktyka zarządzania*, TNOiK, Toruń 1999.
- [9] *Systemy zarządzania jakością i środowiskiem*, red. T. Borys, P. Rogala, AE, Wrocław 2007.
- [10] *Wprowadzenie do zarządzania personelem*, red. A. Szalkowski, AE, Kraków 2000.
- [11] *Zarządzanie kadrami*, red. T. Listwan, C.H. Beck, Warszawa 2002.

INTRODUCTION TO PERSONNEL MANAGEMENT

Summary

The article confronts many approaches towards the research subject of personnel management in the context of relations between the following key notions: management, system, management system and personnel. The importance of the role and style of personnel management function in an organization was presented in relation to an individual's life quality in his/her professional function as an employee. The usefulness of, accepted in the article, division into technocratic and humanistic/empathic personnel management was substantiated. The second approach is observed as one of the biggest challenges, not only at the level of personnel management, but also at the level of global civilization challenge. The final part of the study takes up an attempt of the problem of interdisciplinary identification with regard to the domain: personnel management.